

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 114 - 123
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير -الواقع والتحديات-

لويزة بهاز [1] و مهدي شرقي [2]
[1] معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، [2] قسم علم الاجتماع
المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000, الجزائر

مقدمة:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى عالمنا المعاصر بإعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية بل أصبحت تعد بمثابة الإستثمار الأكثر ربحا، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه إقتصاديات اليوم فمما شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا حتميا جعل المؤسسات بإختلاف طبيعتها (مالية، إنتاجية خدماتية...الخ) صارت تبذل قصاري جهدها لإستقطاب أحسن مهارات بشرية وأختيارها وتعيينها وتدربها وتقديم الحوافز لها وتوفير فرص التأهيل والترقية بما يضمن الحفاظ عليها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة من فتح للأسواق وإزالة الحواجز وشدة المنافسة.

وحيث أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد إلى حد كبير على كفاءة مواردها البشرية في أدائهم للعمل كونهم الأداة الرئيسية لأحداث التغيير. ارتأينا عرض هذه الورقة من مبرزين النقاط التالية:

01– مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات وهي تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالمالية والتسويق والإنتاج وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وقد ساعد ذلك على إتساع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوظيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية...الخ.

1–1– مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية بإختلاف وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

يعرف **Sikula** إدارة الموارد البشرية بأنها " إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة وشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الأختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد "(1)

كما يعرف كلامن **H.Chruden** وشيرمان **A.Sherman** بأن" إدارة الموارد البشرية

تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية." (2)

1-2-وظائف إدارة الموارد البشرية: من خلال استعراضنا تعاريف إدارة الموارد البشرية نجد أنها تتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي أهم هذه الوظائف (3):

أ- توصيف الوظائف: أي إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة والمتعلقة بتعريف الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها بالإضافة إلى مؤهلات شاغلها

ب- تخطيط الموارد البشرية: وتتضمن تقدير احتياطات المنشأة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ولكل وظيفة خلال فترة زمنية معينة.

ج – البحث والإستقطاب للموارد البشرية: وتعني دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على أنسب الأشخاص للوظائف التي تم تحديدها والعمل على جذب واستقطاب الأكفأ وذلك بالأخذ في الإعتبار حجم المنشأة وظروفها وإمكانياتها وظروف سوق العمل وكذا الظروف الإقتصادية للبلد.

د- الإختيار والتعيين: وتتضمن عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لها قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ليتم في نهاية الأمر تعيينه وتسلمه للعمل.

هـ- تدريب وتنمية الموارد البشرية: وهي عملية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ويعتبر هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل بسبب زيادة الطلب على الأوتوماتيكية (**Automation**) وتعقد الأعمال والوظائف المختلفة فمثلا أقرت لجنة بازل **II** الحصول على نوعية عالية من الكفاءات البشرية سواء في التحليل المالي(4) أو في وضح النظم المحاسبية ومراجعتها.

و- مكافأة الموارد البشرية: وتتضمن تحديد المكافأة العادلة والمناسبة للأفراد نظيرا مساعدتهم في تحقيق أهداف المنشأة وهذا بعد تقييم آدائهم وفق معايير علمية وموضوعية تضمن تحفيز الفاعلين بالمنشأة

ي – تحقيق الأمان والرعاية الإجتماعية والصحية: وتعد الوظيفة الأخيرة إذ تتعلق بتدعيم

وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الإجتماعية والصحية للأفراد وكذا العمل على إيجاد نوع من الإتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنشأة.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية إنما تهدف من وراء وظائفها المختلفة إلى إيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة[5] تمكنها من مواجهة التحديات التي تعتريها.

أ- منتجة: **Productique** أي تحقيق الإنجاز المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت والمواصفات الصحيحة.

ب- مستقرة: **Stable** أي أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن مما يزيد في إنتاجية العمل وفعاليته.

ج- فعالة: **Effectue** أي جعل الأفراد يحققون العمل المطلوب منهم فقط ولكنهم يحقون المطلوب بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وأقصر وقت.

02 – التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجا ت العمل المختلفة في وقتنا المعاصر، وقد صاحب هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف العاملين من جهة وتجاه المؤسسة من جهة أخرى، وفيمايلي أهم هذه التحديات [6]:

2-1/- تحدي التكنولوجيا الحديثة: لقد أسفرت الفترة التكنولوجية التي شهدها العالم عن تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات لأداء وظائفها الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكييف إدارة الموارد البشرية لسياستها إتجاه عمالتها مع التغيرات التكنولوجية.

2-2/- زيادة حجم القوى العاملة: إن تزايد عدد السكان في العالم يشكل تحديا أمام الدولة والمؤسسات ويلقي على إدارة الموارد البشرية إشكالية حادة إ\ يقدر أن بصل سكان العالم إلى **06** ملايير سنة **2015**[7]، حيث أن زيادة عدد الراغبين والباحثين عن عمل من جهة ووجود نسبة كبيرة ودوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة من جهة أخرى يجل إدارة الموارد البشرية مؤولة عن تغطية الكفاءات التي تتطلبها مجا ت العمل المختلفة.

2-3/- تغير القيم والإتجاهات: تلعب القيم والإتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كونها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو ظربنا مثا عن حالة المجتمع الياباني لوجدنا أن تطوره الإقتصاد إنما أستندا على قيم معينة مثل إحترام العمل، حب الإبتكار والإبداع إحترام الوقت...الخ

ولهذا تغير قيم العمل يوقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية ترشيح القيم الإيجابية ومواجهة أو التخلص من السلبية منها.

2-4/- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل ينبغي توافر قاعدة من المعلومات الأساسية المعتمدة على الحواسيب الآلية التي تضمن لها إتجاه قرارات رشيدة بشأن مواردها البشرية لما تقدمه من بيانات

ومعلومات تخص كافة العاملين بها.

2–5/– العائد والتعويض المادي للعاملين: إن طلب العمال لأجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم الذي قد تعيشه دولة ما، وكذا عدم القدرة على وضع نظام حوافز من شأنه زيادة أداء الأفراد تؤدي كلها إلى إلقاء مسؤولية أكبر على إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين بها لحفزهم ودفعهم لبذل مجهود أكبر من العمل.

2–6/– التشريعات واللوائح الحكومية: إن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل وكذا التضارب وصعوبة تطبيقها يغير تحديا آخر يجعل إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مهارات وكفاءات لتطبيق والتكيف مع هذه التشريعات.

2–7/– العولمة: تعد العولمة السمة البارزة التي تحمل في طياتها الكثير من التحديات التي إستلزمت من المؤسسات والدول على حد السواء إيجاد سبل التكيف مع مخلفاتها وتعد حدة المنافسة التحدي الأكبر الذي تعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهته من خلال إستهداف أسواق جديدة وتكنولوجيا عالية ومعلومات سريعة ودقيقة[8] بموارد بشرية أكفاء.

إن مواجهة إدارة الموارد البشرية لهذه التحديات إنما هو في الحقيقة سعي لبحث عن وضع أفضل يجنب المؤسسة ما تمليه بيئتها المحيطية من مخاطر ويمكنها من إقتناص الفرص التي تحقق لها أهدافها المنشودة وهذا ما يعرف بالتغيير.

03 – التغيير:

3–1/– تعريف التغيير: يمكن تعريف التغيير بأنه " أي تعديل تبادر به الإدارة تاركا أثره على أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد " [9].

كما يعرف على أنه " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد "[10]

ويهدف التغيير إلى تحقيق أهداف معنية قد تكون قصيرة الأجل كما قد تكون طويلة الأجل ويتوقف ذلك على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية.

3–2/– صور التغيير في المؤسسة: هناك عدة صور يتم بها التغيير ومنها ما يلي[11]:

أ – صور التغيير في العمليات: ويتم ذلك فيما يلي:

- طرق أداء العمل وانسيابه
- موقع العمل
- توزيع مناطق ومساحات العمل
- إجراءات سير العمل وطرقه
- سير العمليات
- مواقع الإنتاج وتسهيلاتها

– التعاقد من الباطن

– النظم (التخطيط، الرقابة ،الحوافز)

ب – صور التغيير في مناخ العمل: ويتم ذلك على مستوى ما يلي:

– أحوال العمل

– نظم القياس والرقابة

– معايير الأداء

– سياسات وإجراءات

– الأمن والخدمات

ج /– صور التغيير التنظيمية: ويتم ذلك من خلال تغيير مايلي:

– الشكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات

– المستويات الإدارية والإشرافية

– أبعاد التفويض والنمط الإداري السائد

– الإشراف على جماعات العمل

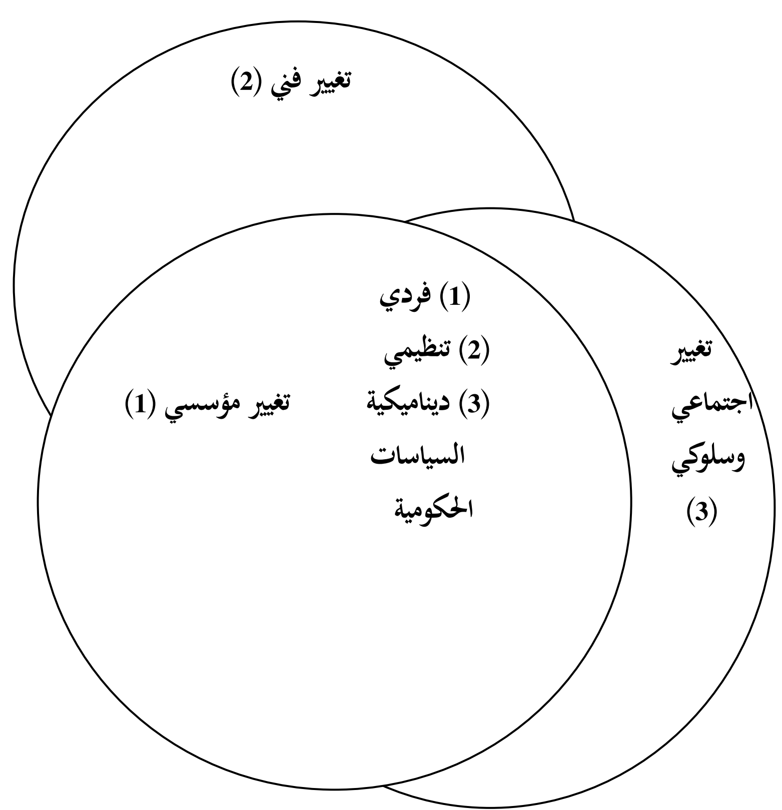
– علاقات العمال مع الإدارة

– العلاقات النقابية

– حجم وطبيعة جماعات العمل

– الأبعاد الحضارية والعقائدية.

والشكل رقم 01: يوضح مصادر التغيير ومستوياته



المصدر: سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 40

3-3/- أنواع التغيير: يوجد (04) أنواع للتغيير تختلف بإختلاف درجة التحكم فيها ومدى القدرة على فرضها وهي [12]:

أ-تغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة واضطرارها للتعامل مع المتغيرات المحيطية.

ب-التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.

ج-التغييرات المفروضة: وتفرض جبرا على العاملين وقد تسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

د-التغيير بالمشاركة: وتتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية وأكثر نجاحا.

3-4/- أسباب مقاومة التغيير:

مما شك فيه أن أي مجتمع بد وأن يكون حركيا إذا قدر له النهضة والتقدم وهذا ما يتطلب إدخال الكثير من التغيرات في كافة المجا ت الإقتصادية منها والإجتماعية غير أن ذلك يعني أن جميع الأفراد العاملين بالمؤسسات ستكون لهم نفس القابلية للتغيير وإنجاحه وذلك للعديد من الأسباب نوجز أهمها فيما يلي [13]:

- ✓ العادات المختلفة للأفراد: والتي تكسبه إطارا معينا يحدد سلوكه في مجا ت مختلفة.
- ✓ التخوف من التغيير: إذ يتصور الكثيرون مخاوفا حصرلها من جراء أي تغيير قد يحدث في المؤسسة أو خارجها.
- ✓ العلاقات الشخصية بين العاملين: إذ يرفض الكثير من الأفراد فكرة التغيير خوفا من التأثير على علاقاتهم مع الآخرين (الصداقة).
- ✓ توافر الخبرة والقدرات الجديدة: عادة ما يتطلب التغيير إكتساب مهارات وخبرات معينة فقدانها يؤدي إلى رفض ومقاومة أي شكل من أشكال التغيير التي قد تلزم الفرد على اكتسابها.
- ✓ ا رتباط الشخصي بعملية التغيير: إن الإسهام في إعداد التغيير ذاته غالبا ما يولد ارتباطا شخصيا نحو ضرورة التطبيق الناجح له وعلى ذلك يعارض الكثيرون أي فكرة للتغيير ما لم يشاركها في إعدادها.

4/ – دور الموارد البشرية في التغيير:

تعد الموارد البشرية أكثر المجا ت تأثيرا وتأثرا لما تتمتع به من خصوصية ديناميكية تختلف عن غيرها من العوامل الإنتاجية الأخرى،ولهذا فإن عملية التغيير تنجح إذا إعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة.

وفيما يلي، أهم المسائل التي تساهم في تعزيز دور الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير.[14]

1- الرؤيا الواضحة والمحددة للأهداف المرسومة: حيث أن تحديد المسؤولون في الإدارة الأهداف المنشودة يعد مدخلا هاما لبعث أي تغيير في المؤسسة وفي مختلف الميادين وعلى جميع المستويات لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعد القيم التي يؤمن بها الأفراد بالمؤسسة القوة الدافعة والرغبة الداخلية في التغيير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

2- الإختيار والترقية والتقدم الوظيفي: حيث أن تحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة محور أساسي في عملية التغيير لما تقدمه نظم الإختيار والترقية التي تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة على معيار الكفاءة والإستعداد والقدرة على التعلم كفريق كأساس للإختيار.

3- العمل بروح الفريق:حيث أن العمل في ظل فريق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية،وروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشاكل وإتخاذ القرار إنما يشكل خطوة هامة لترسيخ

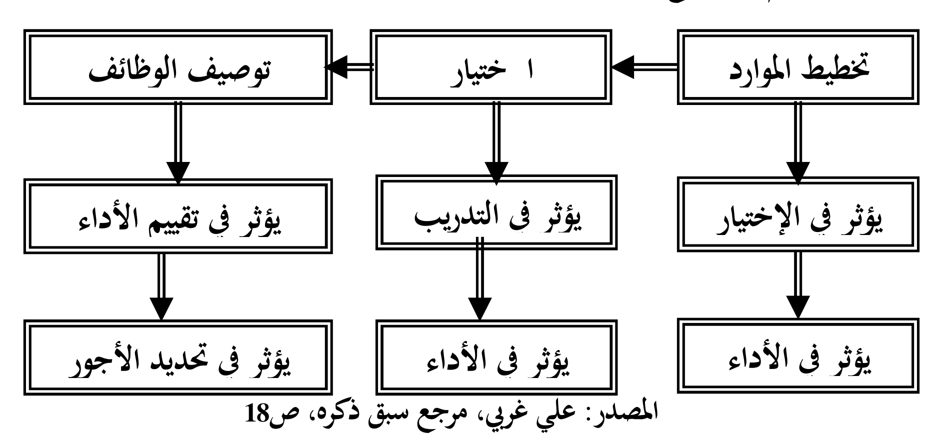
معالم أي تغيير تسعى المؤسسة إلى إحداثه.

4– القيادة الرائدة: يعتبر توفير قيادة واعية بصفات مميزة خطوة أساسية نحو التغيير من خلال عملها على بناء الثقة بين العاملين،ترسيخ الشعور با نتماء وتقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

5– إدارة وتقييم الأداء: إن وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

إن سعي إدارة الموارد البشرية إيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة إنما يتأتى من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها إذ أن تنمية الموارد البشرية عبارة عن عملية ديناميكية وفعالتها مستمرة في المؤسسة ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد من استمرار المؤسسة،وكفاءة أداء مواردها البشرية إنما يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي لها،والشكل التالي يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم:02 يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية



المصدر: علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص18

5 – ات نمط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية (الجزائر):

تجدر بنا الإشارة إلى أن الطابع التقليدي يزال يسود المؤسسة العربية و تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية مما يشكل عائقا كبيرا أمام التغيرات التي أصابت الأبنية الأخرى،وتتلخص أهم هذه السمات فيما يلي:[15]

❖ انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجا ت العمل الإستراتيجي في منظمة الأعمال العربية وتدني النظر إليها بإعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.

❖ تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية،ومن ثم الإنخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام أو نائب للمدير التنفيذي مثلا.

❖ إنحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بحقوق وواجبات العاملين وكذا مسائل المخالفات والجزاءات.

❖ غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

❖ انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحسابات الرواتب والمستحقات ،ومتابعة الدوام والتصريح بالإجراءات وما إلى ذلك.

❖ تعتمد بعض الدول العربية على الموارد البشرية الوافدة ولذا تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور ا ستقدام ومتابعة مسائل الإقامة والتأشيرة...الخ.

❖ تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات ومن تم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء ا حتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية فنادرا ما يخطط لخمس أو عشر سنوات.

❖ تتلقى عملية ا ستقطاب وا ختيار العناية الكافية ،و توجد في غالب الأحيان دراسات لسوق العمل ،أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتتبلور أساليب ا ستقطاب غالبا في إعلانات الصحف أو مكاتب ا ستقدام ،ويتم ا ختيار أساسا على المقابلات الشخصية المستعجلة.

❖ تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي الذي يفتقد في غالب الأحيان إلى معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.

❖ تتسم نظم قياس كفاءة ة تقييم الأداء بالشكلية وعدم الموضوعية ،الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني تترتب عنه نتائج ذات أهمية.

خاتمة:

من خلال ما سبق نستخلص أن البيئة الشديدة الديناميكية حتمت ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتدعيم وتحسن القدرة على إدارة التغيير إنما يتحقق من خلال الإستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية من خلال تعيين أفراد يتصفون بالمرونة والعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو مدعمة بذلك (إدارة الموارد البشرية) معايير الأداء بالمرونة والإبتكارية لدى الأفراد.

وتجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن تجربة دول جنوب شرق آسيا تعد إحدى أهم تجارب الشعوب في مجال تنمية الموارد البشرية التي حولتها إلى طاقة وميزة تنافسية عالية جعلت اقتصاديات هذه الدول تحقق معد ت متسارعة من النمو فاقت بها أكثر بلدان العالم تقدما ومنها الدول العربية التي عليها الإستفادة من هذه التجارب للنهوض بمواردها البشرية من جهة واقتصاياداتها من جهة

أخرى.

الهوامش:

[1] – صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص: 20

[2] – نفس المرجع، ص: 21

[3]– مصطفى محمود وأبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص: 59 – 61.

[4]– مجلة إتحاد المصارف العربية ،الأردن ،العدد 22،ماي 2003.

[5] علي غربي، إ اعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 17.

[6]– صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 103 – 106.

[7]– خبابة عبد الله، لوقرة رباح، الوقائع ا قتصادية (العولمة ا قتصادية، التنمية المستدامة)، مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص: 105.

[8]– علي غربي، مرجع سبق ذكره ص: 158.

[9]– سعيد يس عامر، التغيير ومصادره وأثاره – المؤتمر السنوي الثاني، سير إنجاز التغيير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة، 1992، ص: 36.

[10] ورقة بحثية، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM.

[11] – سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

[12] – الورقة البحثية، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM. مرجع سبق ذكره.

[13] – حنفي محمد سليمان، التغيير، المؤتمر السنوي الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95 – 96.

[14]– الورقة البحثية ن، إدارة التغيير والموارد البشرية، HTM، مرجع سبق ذكره.

[15]– علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص: 19 .